

‘De oplossing ligt in handen van mensen met gezag en zeggenschap’

In gesprek met Saniye Çelik

Lotte De Bruyne - Kenniscentrum Vlaamse Steden

Saniye Çelik is bijzonder hoogleraar Diversiteit en Inclusie bij de Politie aan de Universiteit Leiden en bekleedt daarnaast verschillende toezichthoudende functies. Zij werkte meer dan dertig jaar binnen de publieke sector, onder meer bij de politie, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en in het hoger onderwijs. Haar werk situeert zich op het snijvlak van beleid, praktijk en wetenschap, met focus op de verbinding daartussen.

Situering

Saniye Çelik krijgt vaak de vraag welke instrumenten we in kunnen zetten om inclusiever te werken. Daarop heeft ze, net zoals wij, geen pasklaar antwoord. Wel benadrukt ze dat een eerste stap ligt in het goed leren omgaan met verschillen, en die ook te accepteren en respecteren.

Dit vraagt, naast bewustzijn over de maatschappelijke urgentie van dit vraagstuk, om een cultuur waarin reflectie op het eigen denken en handelen vanzelfsprekend is. Competenties als reflecterend vermogen en sensitiviteit voor diversiteit zouden volgens haar dan ook gerust selectiecriteria mogen zijn, zeker voor leidinggevenden.

Tijdens de eerste verkennende gesprekken met Saniye Çelik, waarin wij onze bevindingen naast haar wetenschappelijke inzichten legden, detecteerden wij in dit leiderschapsspoor een hoopvol aanknopingspunt. Anders gezegd: iets dat concreet en toekomstgericht is, waarop steden kunnen inzetten om het diversiteitsvraagstuk vooruit te helpen. Uiteraard is leiderschap geen wondermiddel dat alles in één klap oplost. Maar leiderschap dat inspeelt op onze beweeglijke en superdiverse samenleving is wel onmisbaar voor een inclusieve organisatie en een succesvol samenwerken in verschil.

Diversiteit, zo onderstreept zij, is niet slechts het vaak gepromote verhaal van ‘innovatie’, ‘allemaal samen’ en ‘vele lekkere smaken’. Verschil geeft wrijving en zeker wanneer het niet goed wordt gemanaged. Samenwerken met mensen die anders zijn, is moeilijker dan met mensen die op jou lijken of die de dingen doen zoals je het gewend bent. In stadsorganisaties duikt de term ‘out of the box’ vaak op, maar op de werkvloer is die box behoorlijk klein. Ondanks ‘goede wil’ blijkt er regelmatig weinig ruimte voor wat écht anders is.

Precies daarom gingen we met Saniye Çelik dieper in op het belang van inclusief leiderschap: Hoe krijgt het vorm? Welke eigenschappen horen daarbij? Wat betekent ‘ruimte voor verschil’ in de praktijk? Waarom is dit alles zo belangrijk?

Het interview wordt aangevuld met enkele kaderstukken waarin we basisconcepten en inzichten aanreiken. Het geheel is samengesteld op basis van een interview, de masterclass en diverse publicaties van Saniye Çelik.

Interview

‘Je kan allerlei interventies en aanpakken bedenken om meer inclusie te bekomen, maar als het met dat leiderschap niet goed zit, zal het niet pakken’

Weergave van een diepte-interview met Saniye Çelik (24.05.2023)

Leiderschap is een belangrijke sleutel om verschillen te laten gedijen en de meerwaarde ervan te vergroten

Een inclusieve cultuur is een cultuur waarin verschillen heel gewoon zijn, waarin verschillen gezien en geaccepteerd worden en individuen zich kunnen ontplooiën. Leiderschap is een belangrijke sleutel om verschillen te laten gedijen en hun meerwaarde te vergroten.

Leidinggevenden zijn cruciaal, omdat ze het voorbeeld geven. Mensen kijken op naar leidinggevenden. En als ik leiders zeg, dan heb ik het over formele en informele leiders.

Je kan allerlei interventies en aanpakken bedenken om meer inclusie te bekomen, maar als het met dat leiderschap niet goed zit, zal het niet pakken. Uit onderzoek blijkt dat een meer mensgerichte leiderschapsstijl inclusie ten goede komt. Inclusie en diversiteit gaan dus niet zozeer over projectjes opstarten, iets waar vaak aan gedacht wordt wanneer het over dit thema gaat, maar echt over hoe je leidinggeeft en hoe je ten opzichte van de mensen in je team staat. Je kan dus als leider, gewoon met jezelf, al heel wat doen. Trainingen kunnen daarin helpen, maar uiteindelijk kom je er daar niet mee, de sleutel is voortdurende reflectie.

Inclusie gaat over je bewust worden van jezelf en je positie en je gedrag ten opzichte van de ander, en over handelen naar dat bewustzijn. Bewust handelen is nog wel een stapje verder dan bewust zijn. Menselijk gedrag is complex. Je kan het niet zomaar veranderen. Maar ook daar spelen die leiders een enorme rol. Zij kunnen grenzen en normen aangeven. Over sommige dingen moet je gewoon helder zijn. Tot hier en niet verder – zo gaan wij niet met elkaar om. Opnieuw, ze doen dat vooral door het voorbeeld te geven. En door voortdurend alert te blijven en zich niet te laten meeslepen door de waan van de dag of louter door inhoud.

Regelmatig stilstaan bij het onderwerp en dat organiseren in je team is essentieel. Het bewustzijn vervaagt snel, dus is het belangrijk om het vaak samen te bespreken. En je hoeft de woorden diversiteit of inclusie dan eigenlijk niet eens te gebruiken. Inclusie gaat in feite over welzijn, over welbevinden en menselijkheid in organisaties. Zo van: Hoe doen we het nou met elkaar? Hoe kan het nog beter? Wat kunnen we van elkaar leren? Het gaat om veiligheid, om waarden, normen, geschreven en ongeschreven regels. Het is belangrijk om te durven ingrijpen wanneer er sprake is van onveiligheid. Dit is iets wat alle leidinggevenden in alle posities zouden moeten doen. Het zou een verantwoordelijkheid van hen allen moeten zijn.

Over openheid, eerlijkheid, vertrouwen en de nood aan verbindende leiders

Verschillen zijn niet gemakkelijk. Ze zorgen voor wrijving en conflicten. Leidinggevendenden moeten die conflicten kunnen managen. Maar om dat te kunnen, moeten ze eerst goed van zichzelf weten hoe ze in de race zitten en hoe ze zich verhouden tot anderen en tot onderwerpen zoals diversiteit en inclusie. Het is cruciaal dat een leidinggevende reflecteert op zichzelf.

Ruimte maken voor verschil betekent ook een beetje inleveren van je ego, want als je de ander wil begrijpen vanuit zijn perspectief, moet je plaats maken. In jezelf, in de organisatie, dat stukje ruimte, die stap even achteruit, is de plek waar die verschillen kunnen zijn. Zonder dat je er per se je eigen stempel op moet drukken.

Als het gaat over het type gedrag dat bij inclusief leiderschap hoort, dan hebben we het onder andere over openheid, eerlijkheid en empathie. Oprechte nieuwsgierigheid, vragen stellen aan je mensen. En opnieuw die reflectie, want er zijn een heleboel zaken die we onbewust doen, maar die wel sterk mee de cultuur, de sfeer, de tevredenheid en de veiligheid in een organisatie en een team bepalen. Zoals bepaalde personen meer spreektijd geven, sommige mensen vaak aankijken en andere niet, mensen onderbreken ... Er zijn heel wat concrete dingen waarop je in het dagelijks samenwerken en omgaan met elkaar best makkelijk kan letten. Bijvoorbeeld: Hoe ga je om met wat stillere personen? Sta je stil bij de reden waarom je dezelfde vraag gesteld door verschillende personen anders behandelde? Evengoed gaat het over aan wie je een podium geeft, over welke taken je aan wie geeft en welke zichtbaarheid bepaalde mensen krijgen door het uitvoeren van bepaalde taken. Er zijn mensen die snel voor bepaalde, zichtbare taken gaan. Anderen zitten eerder achter de schermen hard te werken op inhoud. Het is dan misschien goed om even te bekijken hoe je dat soort werk wat zichtbaarder kan maken. Het gaat ook over hoe je communiceert met je mensen en hoe je de dingen organiseert in je team en welke normen je stelt. Als er dingen gebeuren of grapjes gemaakt worden die mensen uitsluiten, al is het zeer subtiel en misschien onbewust, kan je als leidinggevende op verschillende manieren een duidelijke norm stellen.

Het gaat niet alleen om eigenschappen of competenties, maar ook om keuzes. Zoals de keuze om tijd te maken voor mensen. Ik weet dat dit voor leidinggevendenden niet evident is, maar toch is het cruciaal. Tijd maken betekent aandacht geven aan mensen. Tijd nemen om te luisteren en te observeren. Het gaat over jezelf kwetsbaar durven opstellen en durven aangeven dat je iets niet begrijpt of weet. Het gaat over vertrouwen geven en krijgen, en over flexibel zijn. Al dit soort dingen helpen om inclusie te creëren.

Op het moment dat je goed omgaan met verschil en alles wat daarbij hoort, eist van je leidinggevendenden moet je er iets voor in de plaats stellen. Je moet hen ook faciliteren. Het kan best eenzaam zijn in zo'n positie en leidinggevendenden hebben vaak heel wat op hun bord. Je moet aandacht hebben voor wat zij nodig hebben en willen. Waarin willen zij zich ontwikkelen? Je kan niet alleen dingen eisen, want dan vallen mensen om. Je moet dus investeren in het aanbieden van expertise en begeleiding. Je kan dat intern in huis halen of je kan ervoor zorgen dat mensen gemakkelijk een beroep kunnen doen op externe deskundigen. Soms zie je van die vacatures in het diversiteitsveld waar dan staat 'affiniteit met diversiteit'. Heb je dat al ooit gezien voor IT bijvoorbeeld, dat iemand gewoon wat affiniteit moet hebben? Het is wel degelijk een deskundigheid, een vakgebied.

We hebben het te vaak over groepen, terwijl inclusie gaat over individuen

In gesprekken gaat het heel vaak over culturele achtergrond, vaak over religie, ook wat over gender en over LHGBTQ. Maar dat zijn dus de zichtbare verschillen. En ja, die voeren vaak de boventoon. Maar in de kern gaat het over alle aspecten waarin mensen verschillen en dat maakt het natuurlijk ingewikkeld.

We stellen vaak groepen centraal, in plaats van individuen, terwijl die groepslabels uiteindelijk niet zo heel veel zeggen. Iemand kan er op een bepaalde manier uitzien, maar in de kern totaal andere waarden hebben dan degene die we met die groep associëren. En precies daar slaan we vaak de plank mis in de aanpak van dit vraagstuk. We zijn zo gericht op bijvoorbeeld 'nu hebben we een

vrouw', dat we eraan voorbijgaan dat die vrouw qua karakter en gedragingen, maar ook wat betreft bepaalde waarden en normen, heel erg lijkt op de masculiene club die je al hebt. Dit alles maakt het complex. Met inclusie aan de slag gaan, betekent dat je veel meer naar dat individu gaat kijken. En dat vraagt natuurlijk wat meer inspanning. En daar kan je niet gaan turven, zo van 'nu heb ik mijn vrouwen', of 'nu heb ik mijn mensen van buitenlandse herkomst'. Natuurlijk is het belangrijk om ook daar diversiteit na te streven en aandacht te hebben voor het ongelijkheidsvraagstuk, maar je kan dat niet doen zonder naar het individu te kijken. Inclusie gaat niet enkel over bepaalde minderheidsgroepen of over zichtbare verschillen, het gaat over iedereen. Het is dus ook iets van de meerderheid. Iedereen is eigenaar van het vraagstuk.

Het kan goed zijn om diversiteit en discriminatie een beetje te ontkoppelen. Ze zijn met elkaar verbonden, ja, maar ze zijn verschillend. De overeenkomst is dat beide verschillen benadrukken. Bij diversiteit valt dat verschil positief uit, bij discriminatie negatief. Bij diversiteit staat het individu centraal, bij discriminatie de groep. Bij diversiteit hoort inclusie, bij discriminatie gaat het over exclusie. Bij diversiteit hebben we aandacht voor de onzichtbare eigenschappen, bij discriminatie focussen we op de zichtbare verschillen waar ook vooroordelen bij komen kijken.

Ik denk dat er nog heel wat ligt waar HR echt zijn rol zou kunnen opnemen

Bij de selectie zou er meer aandacht moeten gaan naar het individu en hoe dat individu omgaat met verschillen. Er zijn natuurlijk de basisvereisten die nodig zijn voor een bepaalde functie, zoals specifieke juridische kennis of IT-kennis. Dat is allemaal makkelijk te achterhalen, maar er is ook een diepere laag, waaraan we toch wel meer aandacht zouden moeten besteden. Wie is die persoon, hoe oogt zijn denken en reflecteren? Heeft die persoon voldoende zelfkennis, reflectievermogen en empathie? Als iemand niet om kan gaan met verschillen en niet reflecteert over zichzelf, is die persoon niet geschikt om leiding te geven. Er bestaan uiteraard testen, maar dat blijft een papieren exercitie. In een gesprek kan je, bijvoorbeeld door iemand te laten vertellen over hoe hij een bepaalde opdracht zou aanpakken, te weten komen hoe die persoon dingen benadert en omgaat met verscheidenheid. Je kan bijvoorbeeld vragen hoe iemand het verschil zou maken met betrekking tot diversiteit en inclusie. En waar die persoon omtrent dat gegeven over een jaar zou willen staan binnen een bepaald project of een dienst. Je moet de dingen heel concreet maken, anders krijg je sociaal wenselijke antwoorden. Tegenwoordig weet iedereen dat 'diversiteit' officieel een ding is en je er beter voor bent dan tegen.

Natuurlijk maakt de huidige situatie met tekorten op de arbeidsmarkt het er niet gemakkelijker op. Toch denk ik dat er nog veel mogelijkheden zijn. We sluiten door onze regeltjes en criteria vaak een heleboel mensen uit omwille van voorwaarden die misschien helemaal niet nodig zijn voor een bepaalde functie. Ja, sommige dingen zijn mooi meegenomen, maar heb je bijvoorbeeld echt excellente schrijfvaardigheden nodig voor elke functie? Of dat specifieke diploma? Waarom moet persoon X met diploma B eerst een assessment ondergaan en persoon Y met een diploma A niet? Wat meet je eigenlijk met dat assessment? Misschien sluit je door dat assessment wel mensen uit die absoluut geschikt waren voor die job, maar die laag scoorden op iets wat je voor die job misschien helemaal niet nodig had. Als we vacatures en selectieprocessen zouden ontwikkelen die werkelijk gaan over wat relevant is voor die functie of voor wat we wensen in de organisatie, verschijnt er toch een breder veld waar heel wat meer mensen toegang toe zouden kunnen krijgen. Ik denk dat er nog heel wat ruimte ligt waar HR echt zijn rol zou kunnen opnemen.

Bij werving en selectie is het belangrijk om niet altijd de geëffende paden te bewandelen en ook op een andere manier te zoeken. Er zijn manieren om het selectieproces inclusiever te maken. Je selectieteam divers samenstellen, bijvoorbeeld. En dan bedoel ik eerder het verzamelen van verschillende perspectieven dan het noodzakelijke aantal vrouwen of mensen van kleur. Diversiteit zit dieper: het gaat er vooral over dat je variatie wil.

Ook is het goed om het proces objectiever te maken. Door alle kandidaten bijvoorbeeld dezelfde vragen te stellen. Maak de dingen concreet en vermijd opmerkingen zoals 'ik zie het hem of haar niet doen'. Heb het over het waarom, over de concrete elementen die jou dat doen denken. Wanneer je aarzelingen hebt, kan je die zaken aftoetsen in een vervolgesprek.

Het is belangrijk dat je op voorhand de dingen goed afspreekt en weet waarom je voor een bepaald profiel kiest. Als je dat niet doet, en het geen bewuste keuze is of je organisatie daar niet op ingericht is, volgt een harde landing. Zo van 'ze kiezen mij, maar ik moet me toch aanpassen'. Of 'ze willen dat verschil, maar uiteindelijk krijg ik er geen ruimte voor'. Later zal je soms moeten teruggrijpen naar die keuze. Zo van, oh ja, daarom hadden we die persoon aangesteld. Vaak worden net iets andere profielen binnengehaald, maar vervolgens moet alles weer volgens 'de norm'.

De verbindende burgemeester en een samenleving die herkenning wil

We zien ook bij burgemeesters steeds meer het belang van verbindende eigenschappen.

In 2018 deed ik onderzoek naar leiderschapsdilemma's bij burgemeesters. Bij de analyse van de functieprofielen van burgemeesters doorheen de tijd (in Nederland worden burgemeesters aangeworven) zie je duidelijk hoe zachtere waarden en vaardigheden steeds belangrijker worden. De burgemeester is meer dan ooit degene die in een steeds meer gepolariseerde omgeving evenwicht zoekt.

Soms lijkt het wel alsof die burgemeesters die verbindende eigenschappen als een tweede natuur zouden moeten hebben, maar zo simpel is het natuurlijk niet. Ook zij zijn zoekende en dan merk ik dat het ook voor hen, net zoals voor veel andere leiders, belangrijk is om daarover te kunnen praten met collega's. Er is geen toverstokje hiervoor en het kan absoluut spannend zijn om kritisch naar jezelf te kijken. Reflectie is moeilijk zonder spiegel, dus dan komen beroepsgeenoten met wie je kan sparren wel van pas.

Context is trouwens cruciaal voor zo'n leider. Je kan een leider vandaag niet los zien van de veranderende wereld. Een van de dilemma's voor bestuurders is authenticiteit. Authentiek zijn en zich aanpassen. De burgemeestersrol is veranderd omdat de samenleving verandert. Waar het dan wel eens kan gaan wringen voor burgemeesters – maar ook voor stadsorganisaties en publieke leiders in het algemeen – is herkenning. Een samenleving wil die herkenning. Als je kijkt naar posities waar de samenleving een directe stem kan laten horen, dan zie je dat mensen meer kiezen voor meer diversiteit. Op die posities zie je veel meer variëteit in al haar vormen, dan wanneer er geen directe stem van de bevolking is, zoals bij de aanwerving van een ambtenaar. Dit is toch ook iets om je echt van bewust te zijn. Je bent niet geloofwaardig als je in je hogere functies geen verscheidenheid aan mensen hebt. Daar moet je naar streven. Je kan dan wel intern aan inclusie en omgaan met verschil zitten sleutelen, maar als je gewoon allemaal dezelfde soort mensen in huis hebt, ben je niet geloofwaardig en mis je connectie met die samenleving. Je kan niet blijven vasthouden aan het aannemen van dezelfde soort mensen.

In Nederland is de urgentie er nu, er beweegt veel, de samenleving vraagt erom

Er beweegt veel momenteel. Er is een soort urgentie gekomen en ik kom eigenlijk niemand meer tegen die zegt dat het belangrijk is omdat het sociaal wenselijk is. Nee, er is erkenning dat het een belangrijk thema is en de urgentie is voelbaar. Publieke organisaties voelen dat ze de connectie met de samenleving verliezen. De politie vraagt zich bijvoorbeeld af of zij eigenlijk nog wel de politie van de stad is en gemeenten voelen steeds meer dat de samenleving er heel anders uitziet dan zichzelf. Het wordt spannend en dat is voelbaar. Natuurlijk hebben we ook allerlei dossiers en schandalen gehad zoals de Toeslagenaffaire waarbij duidelijk werd dat er uitsluiting plaatsvond. Er zijn allerlei onderzoeken geweest die uitsluiting op de arbeidsmarkt aantoonde. En dan is er ook nog de stagediscriminatie. In Nederland is er een Nationaal Coördinator tegen Discriminatie en Racisme aangesteld om dit op hoger niveau op de agenda te zetten. Dus ja, ik zie nu werkelijk beweging en actie. De publieke organisaties zijn momenteel echt hard bezig met dit onderwerp. Want ja, als je hier te lang mee wacht en er niks mee doet, dan krijg je separatie, een versplinterde samenleving. Het

goed beseffen van deze urgentie is cruciaal. Voor leiders, maar eigenlijk voor iedereen die werkt voor de organisatie, is het bewustzijn over de urgentie van dit vraagstuk een belangrijk puzzelstuk. Zonder die urgentie zal er weinig gebeuren. Heel jammer, zeker ook gezien de richtinggevende rol die een overheid heeft. De mate waarin een overheid, en dus ook een stad, door haar voorbeeldfunctie de samenleving en goed samenleven kan beïnvloeden, valt niet te onderschatten.

Twee afsluitende tips: minder doen, maar het juiste doen én ‘het begint bij jezelf’

Het begint bij jezelf

Je kan er allerlei theorieën en onderzoeken bij halen. Die zijn er voldoende. Maar het begint dus echt bij jezelf. Wat is de relatie tussen jou en dat onderwerp? En van daaruit kan je vaak al heel wat concrete dingen doen. Zo had ik iemand die nooit mensen die ze niet kende aanvaardde op LinkedIn. ‘Maar’, zei ze, ‘vanaf nu zal ik iedereen die anders is dan ikzelf aanvaarden.’ Iemand anders stelde dan weer vast dat hij er te weinig mee bezig was en is dan begonnen met het organiseren van gespreksgroepen. Weet je, als jij er enthousiast over bent en ermee aan de slag gaat, dan raakt het anderen misschien ook. Deel je ervaringen en gedachten. Dit is geen onderwerp waarin je mensen moet overtuigen. Het gaat meer over mensen de positie van de ander te laten ervaren. Als je zelf bijvoorbeeld getuige was van een situatie waarin het verschil van iemand tot pijn leidde en je vond dat onrechtvaardig: deel dit dan. Binnen dit verhaal gaat het heel sterk over connecties en verbindingen organiseren, momenten waarop mensen aan uitwisseling kunnen doen en zo elkaar kunnen raken. Het is een kwestie van elkaar mee op sleeptouw nemen. Elkaars ogen openen. Want sommige mensen, tja, die zijn een beetje blind, en dit niet zelden omdat ze zelf amper pijn ervaren en in hun nabije omgeving ook niet echt iemand kennen die pijn ervaren omwille van een of ander verschil.

Minder dingen doen maar het juiste doen

Als je kijkt naar publieke organisaties in Nederland dan zie je dat die heel veel doen. Ik had net weer iemand aan de lijn met een waslijst aan allerlei interventies, training Y, training X, bewustzijnssessies, noem maar op. Er zijn er zóveel dat je op een gegeven moment denkt van: oké, maar waarom doe je dit? Waarom heb je dit nodig? Waar wil je naartoe en waarom denk je dat bewustzijnssessies op dat terrein iets gaan opleveren? Het is belangrijk dat je opvolgt en nagaat of hetgeen je doet iets oplevert in het domein dat je beoogt. Maar dat beoogde domein is natuurlijk vaak heel vaag. ‘Meer inclusie’, bijvoorbeeld. Of ‘meer diversiteit’. En omwille van die diversiteit gaat men dan bijvoorbeeld meer stagiaires aannemen. Maar ja, die stagiaires komen en gaan, en dan sta je daar met je diversiteit. Je moet het langer, verder en concreter opvolgen en ook concreter formuleren. Anders zal je nooit je beoogde doel behalen.

We denken vaak dat we goed bezig zijn omdat we bezig zijn. Maar dat is niet zo. Soms zie je van die lange lijsten van projectjes en interventies. Maar opnieuw: wat bereik je er echt mee? Als je zoveel dingen doet, dan kan je die niet allemaal goed doen. Doe dus misschien minder, maar doe de juiste dingen en volg op of je ermee bereikt wat je wil. Natuurlijk zijn impactmetingen duur en moeilijk – dat weet ik ook – maar op zijn minst kan je grondig evalueren. En bijsturen. Maar zelfs dat gebeurt amper. We denken liever dat we goed bezig zijn als we veel doen, maar eigenlijk is dat op een bepaalde manier gewoon show. Je kan onmogelijk al die ballen in de lucht houden. Focus op een aantal dingen en doe die dingen goed. Want nu is het vaak wel een beetje in het wilde weg. En er worden soms miljoenen geïnvesteerd. Nou, we hebben er toch geld ingestopt. Maar wat heeft het gebracht? En hoe ga je om met het geleerde? Je hebt dan soms een piek in actie, maar dan komt er een nieuw bestuur of kabinet en dan gaat het weer even liggen, en daarna begint men weer opnieuw met het uitvinden van het wiel, en zo draaien we altijd maar in het rond met dit thema.